



# Relatório Técnico

Instituto Tércio Pacitti de Aplicações e  
Pesquisas Computacionais

## Gestão Estratégica de TI Aplicada a Casos Reais

M. F. da Silva

NCE - 01/16

Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO TÉRCIO PACITTI DE APLICAÇÕES E PESQUISAS COMPUTACIONAIS

Relatório Técnico, 01/16

GESTÃO ESTRATÉGICA DE TI APLICADA A CASOS REAIS:  
turma de 2016

Mônica Ferreira da Silva

RIO DE JANEIRO

2016

## **EQUIPE TÉCNICA**

### **Organizadora**

*Mônica Ferreira da Silva, D.Sc.*

- Instituto Tércio Pacciti de Aplicações e Pesquisas Computacionais (NCE/UFRJ)
- Programa de Pós Graduação em Informática (PPGI/UFRJ)

### **Coordenadores**

*Arlindo Souza Amaral Neto*

- Programa de Pós Graduação em Informática (PPGI/UFRJ)

*André Gbeventer*

- Programa de Pós Graduação em Informática (PPGI/UFRJ)

### **Colaboradores**

- Andressa Lima Kappaun - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Carlos Eduardo Martinez Grosse Siestrup - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- David Christian Alencar Gomes - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Eduardo Neves de Pinho - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Felipe Duarte dos Santos - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Felipe de Lima Silva - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Ingrhid Theodoro Amancio da Silva - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Karine Camargo da Costa - (Graduanda em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Paulo Martins Gonçalves - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Pedro Pinto Moya - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)
- Werner Wesley de Barros - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Wladimir Augusto Pereira das Neves - (Graduando em Ciências Matemáticas e da Terra/UFRJ)
- Yuri Lourenço Vidal - (Graduando em Ciência da Computação/UFRJ)

## RESUMO

O presente relatório tem como objetivo apresentar algumas ferramentas de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação (TI) e exemplificar conceitos por meio da compilação dos trabalhos elaborados pelos alunos do curso de graduação da UFRJ durante o curso da disciplina "Introdução à Gestão Estratégica de TI – Turma 2016.2". Dentre os conceitos de gestão estratégica de TI apresentados, encontram-se: definição do negócio (missão, visão e valores da organização), análise SWOT, forças de Porter, modelo Delta, análise estratégica de Mintzberg, Balanced Scorecard (BSC), concluindo com o alinhamento estratégico de TI. Os trabalhos apresentados neste relatório trazem a visão de distintos segmentos de negócio e suas considerações referentes aos conceitos apresentados. A primeira análise apresentada é referente ao ramo dos sistemas de ensino (Sistema Anglo de Ensino), o segundo caso analisado apresenta uma análise de uma indústria do ramo têxtil (Kappaun's) e, por fim, é apresentado o caso de uma empresa do ramo de aviação (Delta Airlines Inc).

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de TI. SWOT. Forças de Porter. Modelo Delta. BSC.

## ABSTRACT

This report aims to present some tools of Strategic Management of Information Technology (IT) and to exemplify concepts through the compilation of the works elaborated by the undergraduate students of UFRJ during the course of the discipline "Introduction to Strategic IT Management - Class 2016.2 ". Among the concepts of strategic IT management presented are: business definition (mission, vision and values of the organization), SWOT analysis, Porter forces, Delta model, Mintzberg strategic analysis, Balanced Scorecard (BSC), concluding with The strategic alignment of IT. The works presented in this report bring the vision of different business segments and their considerations regarding the presented concepts. The first analysis presented is related to the education system (Anglo Teaching System), the second case analyzed presents an analysis of a textile industry (Kappaun's) and, finally, the case of a company in the field of Aviation (Delta Airlines Inc).

**Keywords:** Strategic IT Management. SWOT. Forces of Porter. Delta model. BSC.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Matriz SWOT do Sistema Anglo de Ensino.....	15
Tabela 2: Análise SWOT do Sistema Anglo de Ensino .....	166
Tabela 3: Matriz SWOT da Empresa Kappaun's .....	25
Tabela 4: Análise SWOT da Empresa Kappaun's.....	26
Tabela 5: Alinhamento da TI com o Negócio.....	299
Tabela 6: Matriz SWOT da empresa Delta Airlines Global (2009).....	35
Tabela 7: Matriz SWOT da empresa Delta Airlines Brasil (2009). .....	35

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz de SWOT.....	8
Figura 2 - Forças que governam a concorrência na indústria.....	9
Figura 3 - Modelo Delta.....	10
Figura 4 - Modelo de Alinhamento Estratégico. ....	13
Figura 5: Relação das Forças de Porter do Sistema Anglo de Ensino .....	177
Figura 6: Modelo Delta do Sistema Anglo de Ensino .....	188
Figura 7: Quadro BSC proposto para o Sistema Anglo de Ensino .....	199
Figura 8: Logotipo da Empresa Kappaun's .....	24
Figura 9: As 5 Forças de Porter na Empresa Kappaun's. ....	277
Figura 10: Modelo Delta da Empresa Delta Airlines.....	377

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>2 CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM TI .....</b>	<b>7</b>
2.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO (VISÃO, MISSÃO E VALORES) .....	7
2.2 ANÁLISE SWOT .....	7
2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	8
2.4 O MODELO DELTA .....	10
2.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA DE MINTZBERG .....	10
2.6 BALANCED SCORECARD .....	11
2.7 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI .....	12
<b>3 CONCEITOS APLICADOS A CASOS REAIS .....</b>	<b>14</b>
3.1 SISTEMA DE ENSINO: CASO ANGLO .....	14
3.1.1 Introdução .....	14
3.1.2 A instituição escolhida .....	14
3.1.3 Missão, Visão e Valores .....	15
3.1.4 Análise SWOT .....	15
3.1.5 Forças de Porter .....	16
3.1.6 Modelo Delta .....	17
3.1.7 Balanced Scorecard (Bsc) .....	18
3.1.8 Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação .....	19
3.1.9 Governança de TI .....	21
3.1.10 Considerações Finais e Diretivas de Melhorias .....	22
3.2 INDÚSTRIA TÊXTIL: CASO KAPPAUN'S .....	24
3.2.1 Introdução .....	24
3.2.2 A Instituição Escolhida .....	24
3.2.3 Missão, Visão e Valores .....	25
3.2.4 Análise SWOT .....	25
3.2.5 Forças de Porter .....	26
3.2.6 Modelo Delta .....	28
3.2.7 Balanced Scorecard (Bsc) .....	28
3.2.8 Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação .....	29
3.2.9 Framework .....	31
3.2.9.1 Frameworks aplicados na empresa .....	31
3.2.10 Considerações Finais e Diretivas de Melhorias.....	32
3.3 COMPANHIA AÉREA: CASO DELTA AIRLINES INC. ....	34
3.3.1 Introdução .....	34
3.3.2 Missão, Visão e Valores .....	34
3.3.3 Análise SWOT .....	35
3.3.4 Forças de Porter .....	36
3.3.5 Modelo Delta .....	37
3.3.6 Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação .....	37
3.3.7 Segurança da Informação .....	38
3.3.8 Análise Estratégica de Mintzberg .....	39
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>40</b>

---

## 1. INTRODUÇÃO

---

Com os efeitos da globalização e consequente aumento da concorrência, as organizações precisam ser mais flexíveis e ágeis para atender as constantes mudanças exigidas pelo negócio. Por isso é necessário que as empresas façam seus planejamentos adequadamente, procurando estar aptas a enfrentar as oportunidades e ameaças que o mercado produzirá. O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas a se prepararem para os desafios do mercado. Seu foco é nas medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que está inserida, e contribui com análises do ambiente a procura de seus pontos fortes e fracos, assim como suas ameaças e oportunidades.

O Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta de gestão que busca principalmente a resolução e adequação de problemas dentro das empresas. Seu foco é nas medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que está inserida, e contribui com análises do ambiente a procura de seus pontos fortes e fracos, assim como suas ameaças e oportunidades.

Este relatório apresenta ferramentas complementares que apoiam a elaboração de um Planejamento Estratégico, através de conceitos aplicados em casos reais. A estrutura do relatório está dividida em duas seções:

- A primeira seção apresenta as ferramentas de apoio para a elaboração de um Planejamento Estratégico, como a Análise Swot, As 5 Forças de Porter, Modelo Delta, Análise Estratégica de Mintzberg e Balanced Scorecard.
- A segunda seção descreve três casos reais, elaborados pelos alunos de graduação da disciplina “Gestão Estratégica de TI” ministrada em 2016.1, analisados à luz dos conceitos demonstrados na primeira seção.

---

## 2 . CONCEITOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM TI

---

---

### 2 . 1 . DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO (VISÃO, MISSÃO E VALORES)

---

Para a elaboração de um Planejamento Estratégico é fundamental definir claramente qual é a missão da empresa, sua visão de futuro e os valores organizacionais com os quais está comprometida.

- Missão – Para Drucker (2011) uma empresa não é definida pelo seu nome, estatuto ou produto, mas sim pela sua missão. A missão da empresa é a razão da sua existência e busca transparecer seus objetivos.
- Visão – A visão destaca os objetivos que a empresa deverá alcançar e os prazos para a obtenção dos resultados. Kotler (2000) define a visão como “uma espécie de sonho impossível que fornece à empresa direcionamento para os próximos 10 a 20 anos”.
- Valores organizacionais – São princípios ou crenças relacionados as atividades e metas desejáveis que orientam o caminho de uma organização (TAMAYO, 1998).

---

### 2 . 2 . ANÁLISE SWOT

---

A Análise SWOT é uma de muitas ferramentas de gestão usadas pelas empresas para elaboração de um planejamento estratégico com foco na avaliação de pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas em um determinado tema (ANSOFF e MCDONNELL, 1984).

SWOT é um acrônimo das palavras da língua inglesa Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), criado por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School e posteriormente aplicada por vários acadêmicos e profissionais da área de estratégia (HINDLE; LAWRENCE, 1994).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), a Análise SWOT se encaixou em um contexto de formação estratégica da Escola do Design, onde nos anos 60 a formulação de estratégia poderia alcançar o balanceamento necessário entre as capacidades internas e as possibilidades externas de uma organização.

A Análise SWOT é disposta em uma matriz baseada nos seguintes critérios:

- Os pontos fortes: atributos internos da organização que são úteis para o atingimento do objetivo.
- As fraquezas: atributos internos da organização que são prejudiciais à realização do objetivo.
- As oportunidades: condições externas que são úteis para o atingimento do objetivo.
- As ameaças: condições externas que são prejudiciais à realização do objetivo



Os dados resultantes dos critérios são incluídos em uma tabela conforme diagrama mostrado por Santos (1990) na Figura 1, sendo, após análise, insumo para o planejamento estratégico da empresa, pois elenca posicionamentos genéricos que devem ser instanciados conforme o caso.

		Análise Interna	
		S (strengths) Pontos fortes	W (Weaknesses) Pontos fracos
Análise Externa	O (opportunities) Oportunidades	<b>SO (maxi-maxi)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	<b>WO (mini-maxi)</b> Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	T (Threats) Ameaças	<b>ST (maxi-mini)</b> Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	<b>WT (mini-mini)</b> As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Figura 1 - Matriz de SWOT.

Fonte: Santos (1990)

---

### 2.3. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

---

Segundo Porter (1979) os “clientes, fornecedores, participantes potenciais e produtos substitutos são, todos eles, concorrentes em maior ou menor grau, dependendo da indústria. As condições de concorrência em uma indústria dependem de cinco forças, [...]”.

O modelo das cinco forças de Porter (1979), publicado sob o título “How competitive forces shape strategy” na Harvard Business Review, representa forças individuais que identificam os fatores que podem afetar as relações de negócio. A figura 2 apresenta o modelo elaborado por Porter (1979).

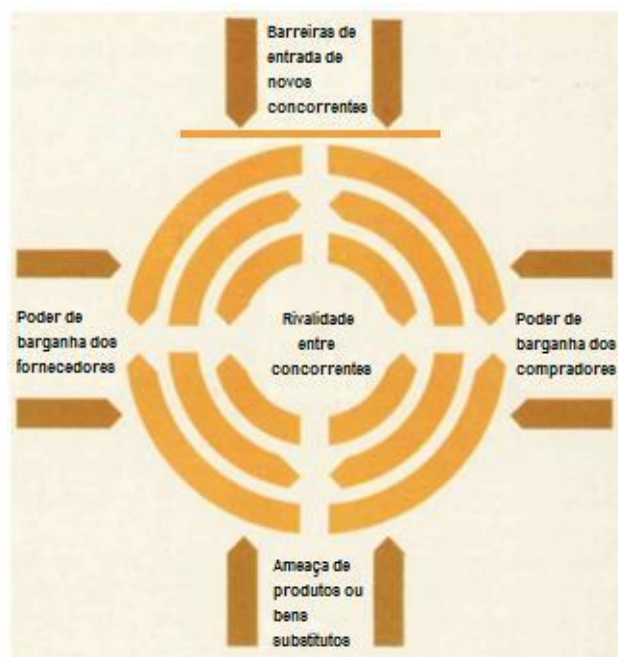


Figura 2 - Forças que governam a concorrência na indústria.

Fonte: Porter (1979). Adaptado

Porter (1979) descreveu estas cinco forças como sendo:

- Ameaça de novos concorrentes – Esta força se refere ao grau de facilidade, ou dificuldade, que os novos concorrentes enfrentam para entrar no mercado. A severidade da ameaça destes novos concorrentes depende diretamente das barreiras atuais e a pronta reação dos concorrentes existentes. Quanto mais complexa é a barreira menor será a concorrência.
- Poder de barganha dos compradores – É a capacidade de barganha dos clientes com os fornecedores, forçando os preços para baixo, demandando maior qualidade e melhores serviços ou até jogar um concorrente contra o outro.
- Poder de barganha dos fornecedores – Esta força se assemelha ao poder de barganha dos clientes, mas de maneira inversa, agora os fornecedores podem elevar seus preços ou reduzir a qualidade ou quantidade dos produtos oferecidos. A barganha neste caso pode ocorrer, por exemplo, quando o segmento é dominado por poucos fornecedores ou existe uma diferenciação dos produtos oferecidos.
- Ameaça de produtos ou bens substitutos – São produtos ou serviços que, com algumas características semelhantes, podem atender as necessidades dos clientes de forma satisfatória. A existência deste produtos e serviços possibilita uma reavaliação dos clientes com relação as suas qualidades, diferenciais e preços.
- Rivalidade entre concorrentes - A rivalidade entre concorrentes ocorre quando existem vários concorrentes, com a mesma capacidade de tamanho e poder, ou oferecendo produtos e serviços sem diferenciação. Este é uma força que determina a agressividade dos concorrentes diretos.

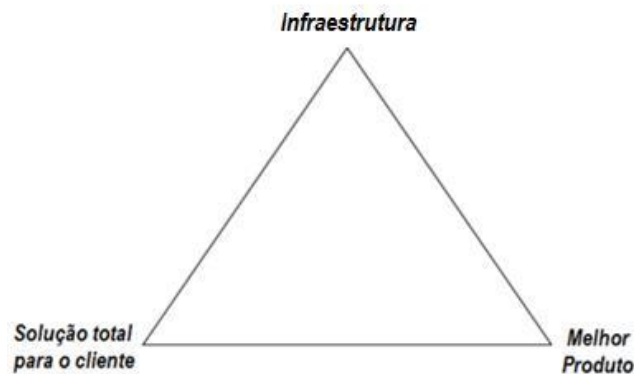
---

## 2 . 4 . O MODELO DELTA

---

O Modelo Delta é uma abordagem de gestão estratégica cujo objetivo é ajudar os gestores na articulação e implementação eficaz de estratégias organizacionais e de negócios. O modelo foi desenvolvido por Hax e Wilde (2001) com três posicionamentos estratégicos básicos representados na forma de um triângulo, conforme figura 3:

Ainda de acordo com Hax e Wilde (2001), o modelo foi criado procurando atender uma economia complexa com uma necessidade específica, onde as forças econômicas e as relações com o consumidor são mais estreitas e fortes. Estas características não eram contempladas pelos modelos anteriores que não previam as grandes mudanças tecnológicas e o novo comportamento dos clientes, que se tornaram mais exigentes e conhecedores dos produtos.



*Figura 3 - Modelo Delta.  
Fonte: Hax e Wilde (2001)*

- Melhor produto – Estratégia baseada no produto em si. Podendo ser pelo baixo custo ou por uma diferenciação valorizada pelo cliente que justifique o custo mais alto.
- Solução total para o cliente – Estratégia baseada no cliente e na satisfação de suas necessidades. O foco deixa de ser no produto e passa a ser no desenvolvimento de uma cadeia de valor integrado, ligando fornecedor e cliente.
- Aprisionamento pela infraestrutura - Conhecido também pelo termo em inglês “System Lock-in”, é a estratégia que possui uma maior abrangência, identificando também os chamados complementadores, além dos fornecedores e clientes. Os complementadores não são, necessariamente, fornecedores, clientes ou concorrentes. São provedores de serviços que realçam direta ou indiretamente a oferta da empresa. Hax e Wilde (2001) entendem que a maior parte das empresas não possuem capacidade ou habilidade para atingir este posicionamento estratégico.

---

## 2 . 5 . ESTRATÉGIAS DE MINTZBERG

---

Weiblen e Freitas (2011) descrevem Henry Mintzberg como “um dos pensadores contemporâneos mais respeitados da Administração, crítico da maneira de pensar o planejamento estratégico, das propostas de muitos estudiosos intitulados "gurus" e também de seus próprios posicionamentos”.

Segundo Mintzberg (2001) estratégia não é definida com um conceito único e acabado, mas por meio de cinco definições formais, conhecidas como os cinco P's da estratégia:

- Estratégia como Plano - Existe um caminho a ser conscientemente seguido que ajuda a atingir uma determinada situação.
- Estratégia como Padrão - Este tipo de estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada independente dela ter sido pretendida ou não.
- Estratégia como Posição – Esta estratégia foca a interação entre a empresa e o ambiente, ou contexto de atuação. É a relação do contexto interno com o externo, com foco no externo.
- Estratégia como Perspectiva - Estratégia que busca enxergar uma concepção das coisas e faz parte do modelo da organização. É uma perspectiva conceitual, partilhada entre os integrantes da organização, onde suas intenções e ações são acolhidas. Uma intuição coletiva sobre o funcionamento das coisas.
- Estratégia como Pretexto/Blefe/Estratagema – Esta seria uma estratégia de manobra criada para enganar um oponente ou competidor.

---

## 2 . 6 . BALANCED SCORECARD

---

Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton (KAPLAN e NORTON, 1992). Trata da definição e disposição das informações mais importantes para o gerenciamento das entregas estratégicas de uma empresa.

Hoje, as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997) os objetivos e medidas do Balanced Scorecard focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas diferentes:

- Perspectiva financeira - As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. Indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
- Perspectiva do cliente – O foco é no cliente, permitindo identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho, como a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.
- Perspectiva dos processos internos - Consiste em identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. São os processos internos

que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

- Perspectiva do aprendizado e crescimento - Identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As empresas precisam investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

---

## 2 . 7 . ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE TI

---

O alinhamento estratégico de T.I. é um processo com ajustes contínuos entre a estratégia da área de tecnologia e a estratégia da área de negócios. O conceito baseia-se em duas hipóteses que necessitam de respostas imediatas: a primeira se relaciona com o desempenho econômico e a segunda com a dinamicidade do mercado e das inovações tecnológicas. (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1993).

Hirschheim e Sabherwal (2001) adotaram uma tipologia para a estratégia da área negócios e o relacionamento com o perfil de T.I., contemplando três papéis: o defensor, que oferece serviços de alta qualidade com preços baixos, escolhendo um nicho de mercado estável e previsível, o prospector que busca constantemente novas oportunidades e que gera as mudanças no mercado, e o analisador preocupado em avaliar riscos e maximizar as oportunidades de crescimento. A contrapartida de exigência gerada para o perfil de T.I. requer que a mesma seja: eficiente para o defensor, tenha foco na flexibilidade de mercado com respostas rápidas para o prospector, e com conhecimento abrangente de outras organizações para o analisador.

Henderson e Venkatraman (1993) criaram um modelo de alinhamento estratégico, conforme figura 4, com quatro domínios fundamentais: estratégia de negócio, estratégia de TI, infraestrutura e processos organizacionais, e infraestrutura e processos de TI. Segundo os autores, a estratégia de negócios contempla as escolhas sobre a abordagem competitiva, produtos e mercados, e as decisões sobre a estrutura e as capacidades que irão executar as escolhas de produtos e mercados. Já a estratégia de TI destaca as escolhas sobre os tipos de tecnologias da informação a serem empregadas e seus meios de utilização e de aquisição, assim como as decisões de como a Infraestrutura de TI deve ser configurada e gerenciada.

Um alinhamento estratégico de TI é baseado em (Henderson e Venkatraman, 1993):

- Um ajuste estratégico entre o posicionamento da organização e de TI no mercado, considerado o ambiente externo, e a infraestrutura administrativa adequada para suportar tal colocação, sendo este o ambiente interno.
- A integração funcional entre os domínios de negócio e de TI, tanto no nível estratégico quanto no nível de infraestrutura e processos.

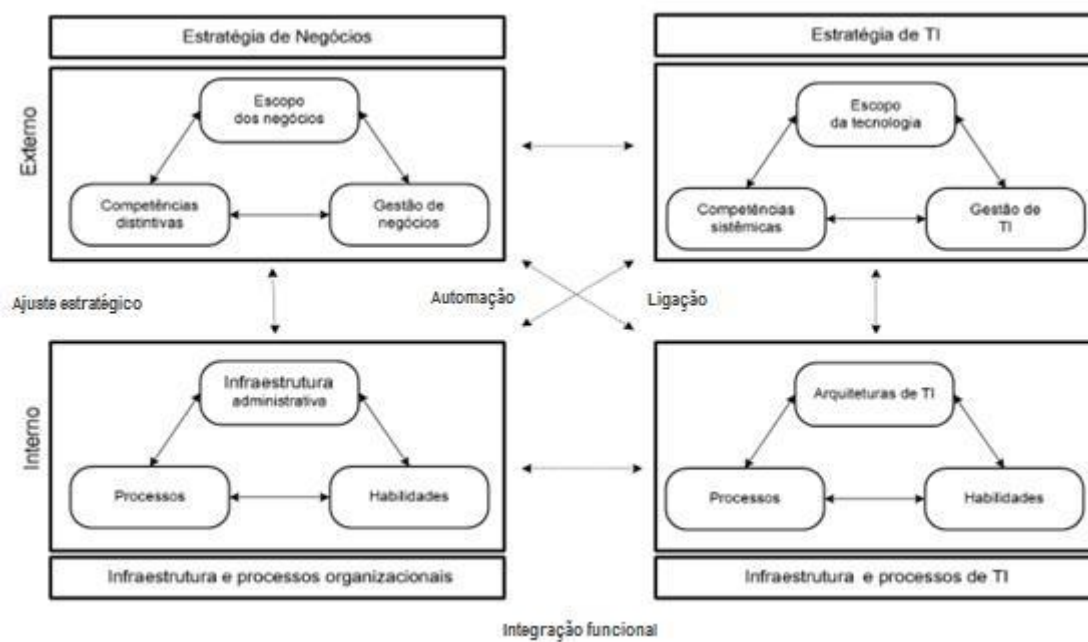


Figura 4 - Modelo de Alinhamento Estratégico.  
 Fonte: Henderson e Venkatraman (1993). Adaptado.

---

### 3 . CONCEITOS APLICADOS A CASOS REAIS

---

---

#### 3 . 1 . SISTEMA DE ENSINO: CASO ANGLO

---

Autores: Carlos Siestrup, David Gomes, Felipe Duarte, Felipe Lima, Werner de Barros.

---

---

##### 3.1.1. Introdução

---

No Brasil, um sistema de ensino, como a Anglo, foco do nosso estudo, refere-se a empresas que dão suporte a escolas tanto da rede pública quanto da rede particular, fornecendo material didático e também o apoio pedagógico com consultorias, treinamentos e formação para professores. No ano de 2011, de acordo a empresa Hoper Educação, o mercado privado desse segmento no Brasil gerou receita bruta de R\$1,2 bilhões.

Um dos pontos favoráveis à contratação de sistemas de ensino é a uniformização do ensino, com grade curricular integrada ao material didático, metodologia de ensino, etc., que diminuiria os custos para a escola com essas ferramentas de organização do trabalho pedagógico, assim como indiretamente para os pais (no caso de escolas particulares).

Em vista dos baixos rendimentos nos vestibulares e avaliações do ensino no Brasil, foi selecionado, portanto, a análise neste estudo de um dos grandes sistemas de ensino presentes no Brasil, a Anglo, e como que pode se ampliar sua qualidade de prestação de serviço a fim de impactar de maneira mais eficiente o mercado e a qualidade do ensino no país.

---

##### 3.1.2. A instituição escolhida <sup>1</sup>

---

As sementes do Anglo foram lançadas ainda no século 19, quando, em 1894, o educador português Antônio Guerreiro chegou ao Brasil e fundou, na cidade de São Paulo, o Ginásio Professor Guerreiro - por ele renomeado, depois da Primeira Guerra Mundial, Ginásio Anglo-Latino, em homenagem aos aliados.

Logo após a Revolução de 1932, Celestino Rodrigues, jovem estudante de Engenharia que havia ingressado em 1º lugar na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, e Leo Bonfim, professor da Poli que preparava candidatos para o vestibular da escola, associaram-se e instalaram, no prédio do ginásio, um curso preparatório que se denominou Curso Anglo-Latino.

No final dos anos 30, com o falecimento do Prof. Guerreiro, os herdeiros venderam as instalações para Leo, Celestino e outros professores, que expandiram o ginásio e abriram o Colégio Anglo-Latino. Na década seguinte, o Anglo-Latino firmou-se como o melhor colégio particular de São Paulo e o melhor curso preparatório para exatas.

Em 1950, vislumbrando oportunidades na área da construção civil, Leo e Celestino decidiram fechar o ginásio e o colégio. Transferiram os alunos para outras instituições de ensino e venderam os prédios.

---

<sup>1</sup> Informações obtidas no endereço eletrônico do Sistema Anglo de Ensino. Disponível em: <<http://www.sistemaanglo.com.br/>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

O Prof. Simão Faiguenboim, que dirigia o Curso Anglo desde o término da Segunda Guerra Mundial (1947), convidou os professores Emílio Gabriades e Abram Bloch para prosseguirem com as atividades nas instalações do Colégio São Paulo de Piratininga, na Rua Tamandaré, 596. Carlos Marmo, professor de Desenho, completou o quarteto, que ficou conhecido em todo o país nas décadas de 50 e 60 graças aos seus recursos didáticos.

---

### 3.1.3. Missão, Visão e Valores

---

O conjunto formado pela missão, visão e valores institucionais representam a identidade organizacional. É uma forma da empresa motivar sua equipe, praticando os princípios que lhe deram origem.

Definição do Negócio: Suporte na gestão de escolas, do ensino básico ao médio, desde aspectos didáticos e pedagógicos ao marketing e comunicação (Estratégico ao Pedagógico).

Missão: Implementar um sistema padrão de ensino nas escolas que auxilie na eficiência da prestação de serviços na área da educação, visando a manutenção dos atuais alunos e captação de novos, além do aprimoramento de docentes e da qualidade do material didático para garantir o melhor ensino.

Visão: Estabelecer o sistema Anglo de ensino como referência para consolidação de uma instituição escolar com base sólida e padronizada, auxiliando ainda no desenvolvimento da educação no país.

Valores:

- Tradição no Ensino de Qualidade
  - Inovação no Aprendizado
  - Comprometimento com as Instituições
- 

### 3.1.4. Análise SWOT

---

As tabelas abaixo apresentam, respectivamente, a matriz SWOT e a Análise SWOT desenvolvidas para o Sistema Anglo de Ensino.

*Tabela 1: Matriz SWOT do Sistema Anglo de Ensino*

<b>Forças</b>		<b>Fraquezas</b>	
1. Capacidade e versatilidade para atender demandas em massa de instituições com um padrão único de qualidade		1. Dependência do sucesso do cliente para um “auto marketing”	
<b>Oportunidades</b>		<b>Ameaças</b>	
1. Fragilidade da qualidade do ensino no Brasil 2. Baixo rendimento escolar nos vestibulares		1. Concorrência entre escolas que utilizam o mesmo sistema. 2. Incorporação do Processo e Independência da Anglo como prestadora do serviço.	

---



Tabela 2: Análise SWOT do Sistema Anglo de Ensino

		ANÁLISE INTERNA	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	<b>DESATIVAR</b>  Reduzir os investimentos em Pré-vestibulares, pois a concorrência é muito grande e confunde a definição entre curso e um sistema de ensino.	<b>ENFRENTAR</b>  Ampliar a divulgação das inovações constantes e apresentar novos benefícios para escolas já vinculadas a fim de manter o interesse no vínculo com a Anglo.
	OPORTUNIDADES	<b>MELHORAR</b>  Inserir no marketing da empresa os valores desejados para o país, assim colocando-se como empresa socialmente responsável e, portanto, engajada com a meta de melhorar a educação no Brasil.	<b>APROVEITAR</b>  Aumento do investimento em escolas de ensino básico, fundamental, com padrão de qualidade ANGLO onde o Brasil possui maior deficiência.

### 3.1.5. Forças de Por ter

1. **Força dos Concorrentes Diretos:** Competição intensa e um crescimento constante de novos entrantes no setor de cursos pré-vestibular com foco no ENEM. Exemplos: Pensi e Elite.
2. **Força dos Substitutos:** Como um curso ou escola depende de um pagamento mensal, por vezes, os alunos que não podem arcar com esses custos estudam por conta própria com vídeo aulas gratuitas oferecidas em canais de vídeo pela Internet. O crescimento do número desses canais, que competem entre si por maior número de visualizações, acaba por ampliar a qualidade e se torna uma opção cada vez mais atrativa.
3. **Força dos Fornecedores:** Verifica-se como uma força menos intensa sobre a empresa, em vista da forte possibilidade de captação de um fornecedor que gere maiores custos, ou seja, a produção independente do mesmo produto. Tal característica é fortemente presente em produtos intangíveis.
4. **Força dos Compradores:** A exigência das escolas acaba identificando um cliente indireto desse serviço. Uma vez que os pais de aluno acabam sendo os principais clientes e determinadores dos parâmetros que devem ser oferecidos em uma escola, isso afeta diretamente a escolha do sistema de ensino empregado nessas instituições.

5. **Força dos Novos Entrantes:** Uma barreira de entrada que protege a Anglo nesse ramo é a dificuldade em conquistar renome frente aos clientes em geral, em vista que apesar de uma nova empresa conseguir oferecer menores custos, isso não conseguiria garantir a qualidade e os resultados desse novo sistema. Outra característica marcante é a quantidade de serviços, demandas, que são atendidos pelo sistema, o que atrai as escolas a desejarem o pacote completo com descontos e, assim, padronizando os serviços prestados pela instituição. Dessa forma, dificultando pequenas empresas entrantes que apenas conseguiriam suprir algumas necessidades dos clientes.

A figura abaixo ilustra a relação das 5 forças de Porter do Sistema Anglo de Ensino.

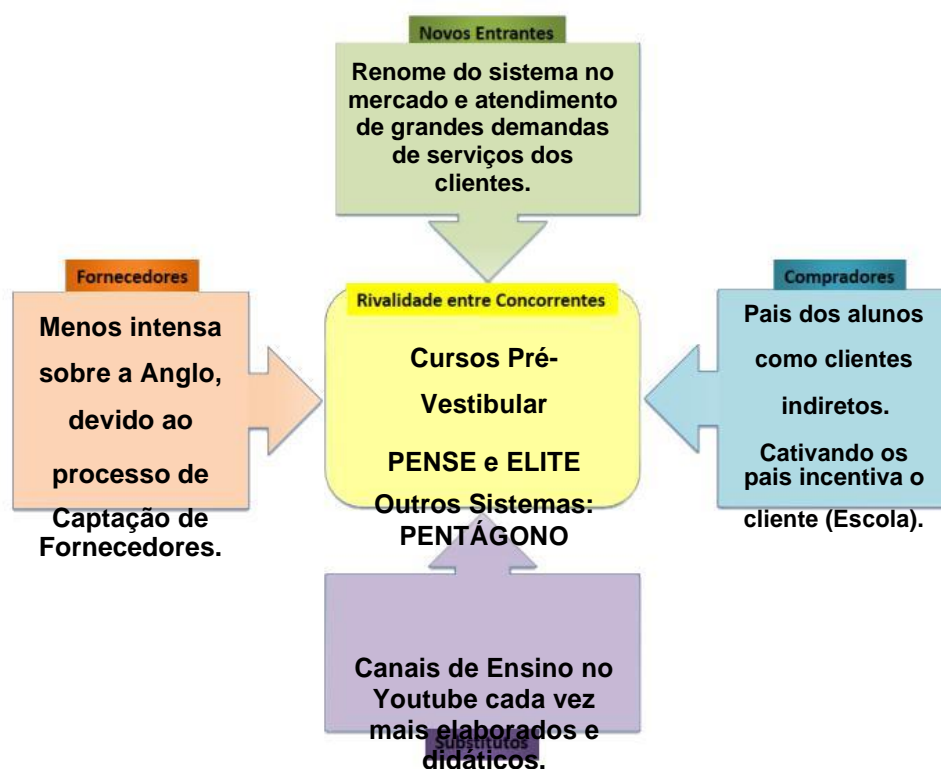


Figura 5: Relação das Forças de Porter do Sistema Anglo de Ensino

Baseado na “Força dos Concorrentes”, ratificando a constatação da matriz SWOT anterior a Porter, o Sistema Anglo de Ensino deveria reduzir os investimentos em pré-vestibulares, pois a concorrência é crescente e confunde o estabelecimento entre curso e um sistema de ensino. Além disso, analisando a “Força dos Substitutos”, podemos constatar a possibilidade de criar um acesso pago, mais barato, somente às vídeo-aulas e o material didático, como forma de atrair alunos independentes em busca de um auxílio de por onde começar os estudos.

### 3.1.6. Modelo Delta

A proposta do sistema Anglo é oferecer um pacote de serviços e produtos para seus clientes de modo que os mesmos se adaptem de forma que aproveitem todos aspectos que o sistema oferece para facilitar o gerenciamento, melhorar e aprimorar seu negócio. Um grande aspecto do Sistema Anglo é a padronização pelas quais seus clientes devem se adequar, os serviços e produtos que eles fornecem para o cliente tem o intuito de auxiliá-los a terem um padrão de qualidade em ensino e que possam usar o que seria um selo de qualidade que é ser uma escola que faz parte do sistema de ensino Anglo.

O sistema Anglo cria uma dependência do seu cliente pois ele faz com que uma boa parte do que poderia ser desenvolvido pelo próprio cliente, porém os custos seriam altos, a elaboração e confecção de apostilas, desenvolvimento de intranet um canal poderoso de interação de toda a estrutura do negócio e o conteúdo online, devido essa infraestrutura abrangente dificulta a oferta de empresas concorrente entrantes.

Logo a empresa está apoiada nos vértices de infraestrutura (Lock-In) e melhor produto, como apresentado na figura a seguir.



Figura 6: Modelo Delta do Sistema Anglo de Ensino

### 3.1.7. Balanced Scorecard (Bsc)

A Perspectiva do Sistema Anglo de Ensino sob a ótica do BSC é retratado abaixo em cada um dos seus objetivos fundamentais:

1. **Cliente:** procuram aumentar o valor agregado a marca por meio da valorização dos serviços de aprimoramento e treinamento de gestão escolar oferecidos pelo Sistema Anglo para as escolas clientes. Outro objetivo é a adequação das páginas e portais de internet aos padrões de acessibilidade definidos na Lei de acessibilidade - Decreto lei 5296 de 2 de dezembro de 2004, e que todas as novas páginas e portais novos passem a contar com estes recursos desde o lançamento.
2. **Processos Internos:** visam garantir um serviço com alta confiabilidade e eficiência na resolução de problemas que possam ocorrer a clientes diretos e indiretos ao usarem o sistema.
3. **Aprendizado e Crescimento:** consistem em manter os funcionários do anglo atualizados sobre as funções que desempenham.

4. **Financeiro:** buscam aumentar a receita gerada pelos serviços oferecidos.

O quadro abaixo apresenta a Tabela BSC proposta para o Sistema Anglo de Ensino.

APRENDIZADO		
Objetivo	Indicador	Meta
Treinar colaboradores	Assiduidade em treinamentos (a cada 2 anos)	100%
Alinhar valores	Questionário	70%
PROCESSOS INTERNOS		
Objetivo	Indicador	Meta
Otimizar tempo de atendimento	Tempo até a resposta do setor responsável	variável dependendo do canal
Desenvolver novos materiais	Tempo até aprovação	variável dependendo do material
Reduzir Chamados	Tempo de Chamados Abertos/Respondidos	Criticos: 10% Urgentes:30% Normais:60%
CLIENTES		
Objetivo	Indicador	Meta
Aumentar programas de aprimoramento	Representatividade de escolas	70%
Percepção da qualidade dos programas	Questionário	70% de satisfação
Tomar Portais acessíveis	Nº de páginas do portal	Atualização de 10% ao ano
Garantir novas páginas acessíveis	Nº de páginas novas	100%
FINANCEIRO		
Objetivo	Indicador	Meta
Aumentar fatia de mercado	Percentual de participação	60% do mercado
Absorver novos clientes	percentual sobre o período passado	Aumento de 1,2%
Aumentar receita em programas de capacitação	percentual sobre o período passado	Aumento de 5%
Aumentar receita em programas de suporte	percentual sobre o período passado	Aumento de 5%
Manter clientes	Taxa de evasão	Menor que 3%

Figura 7: Quadro BSC proposto para o Sistema Anglo de Ensino

### 3.1.8. Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação

#### Sistemas de TI presentes na Anglo

- Anglo resolve: Provas de vestibular com gabarito.
- Portal de notícias Anglo: Mostra notícias e novidades de escolas.
- Anglopédia: Ferramenta de busca.
- Caderno digital: Textos e anotações digitais que podem ser estudados.
- TV Web: Vídeos aula.
- Intranet dos alunos e professores.
- Coleção Ferinha: Livros Infantis online e jogos de pintar, memória, sete erros, encontrar coisas e quebra cabeça.
- Cidade interativa: jogos educativos incluindo cidadania.

#### PEN

- **Estratégias:** Parcerias pedagógicas, aprimoramento profissional, materiais para os professores, calendário escolar.
- **Objetivos:** Manter e obter alunos.
- **Metas:** Envolver os professores e funcionários com os alunos (diferencial). Ser referência.

Para desenvolvermos estratégias da empresa, devemos ter algumas questões fundamentais respondidas:

- O que seremos? – Uma escola de referência (visão).
- O que fazemos? – Damos um ensino de qualidade (missão).
- Tomada de decisão? – Gerência.
- Alvos? – Possuir pais (clientes) na escola (estratégia).
- Chegamos lá? – Análise de indicadores.

Analisamos: Financeira, clientes (pais dos alunos), processos internos, aprendizagem e crescimento.

#### *PETI*

- **Infraestrutura:** suporte e soluções remotas.
- **Sistema:** material online, matrículas, consultas, downloads, análise dos cronogramas anualmente, etc.
- **Processos:** computadores conectados em redes para distribuição da informação para as pessoas direto de um servidor central.
- **Objetivo:** Garantir que as metas e objetivos da TI estejam totalmente vinculadas aos objetivos do negócio e as metas da organização, deve também estar alinhado com o planejamento estratégico. A infraestrutura de TI tem que ser dinâmica para as decisões, ações para o processo da organização.
- **Conclusão:** A junção entre oportunidades de negócios e as tecnologias disponíveis para que ambas possam trabalhar juntas e funcionando.

#### *TI na revolução do negócio*

Na escola Anglo, a TI pode otimizar o tempo, isso é, o sistema de gestão administrativa pode ser feito remotamente, no sistema online, reduzindo jornada de trabalho e custos para o sistema.

#### **Commodity:**

- **Visão operacional da TI:** Permitir que todos de onde estiver, possam ter acesso ao sistema.
- **Visão estratégica:** possuir o próprio sistema funcional (lock-in).
- **TI como diferencial:** suporte remoto.
- **Exploração de novas tecnologias:** melhorias do próprio sistema para se tornar totalmente independente.
- **Redução de custos:** otimização do tempo.

### *Fatores inibidores/facilitadores do alinhamento*

Fatores inibidores do alinhamento na escola:

- **Problemas de comunicação:** Professores e técnicos não cumprirem os prazos para lançamentos de dados no sistema.
- **Falta de comprometimento da equipe:** Cada funcionário decidir o que acha melhor para a empresa.
- **Bases de dados não centralizadas:** Não possuir um armário para o depósito dos dados.
- **Sistemas de Informação não integrados:** Computadores conectados em rede para o uso de um administrador de TI.

Fatores facilitadores do alinhamento na escola:

- **Documentação do plano de negócios e TI:** plano financeiro, marketing e de produção
- **CEO e CIO:** precisam estar em alta comunicação para a administração do sistema estar sincronizado com a TI.
- **Modelagem das regras de negócio:** o sistema só funciona com os passos: a,b e c, caso troque para: a,c,b as regras não funcionariam.
- **Postura proativa e comprometimento coma equipe:** Ideias novas, reuniões criativas e seriedade no trabalho.

---

### **3.1.9. Governança de TI**

---

A Governança de TI é a gestão e o desenvolvimento de projetos de TI em conformidade com as leis e regulamentos. Entre as principais Leis que norteiam as atividades desenvolvidas pela Anglo, destacam-se:

- **Lei da Proteção de Dados:** De acordo com o Decreto Nº 6.473/2008, os dados cadastrais dos usuários devem ser protegidos por lei, sendo fornecidos somente por ordem judicial. A Anglo não diz como os dados são protegidos ou se eles estão sendo guardados de forma segura. Esta lei foi criada em 2008, mas também existe uma lei equivalente criada em 2014 e conhecida como Marco Civil da Internet que aborda outros assuntos além da proteção de dados.
- **Lei de Acessibilidade:** De acordo com a Lei de Acessibilidade (Decreto Lei Nº 5296), todos os sites devem ser de fácil acesso para deficientes, mas a Anglo não possui esta facilidade em seu site para deficientes visuais. Mesmo com interfaces para deficientes visuais, ainda não é possível navegar livremente no site do Sistema Anglo.
- **Lei dos Direitos Autorais:** A Lei Nº 9610 normatiza as questões dos direitos autorais no Brasil. O artigo 7 desta lei protege a propriedade intelectual, deste modo o conteúdo no site do Sistema Anglo bem como as apostilas, exercícios e demais artefatos de propriedade da Anglo não podem ser usados por outras instituições que não façam parte do Sistema Anglo sem sua permissão.

Todo o acesso às produções desenvolvidas pela Anglo é controlado por meio de cadastro dos alunos e professores de algum dos colégios com o Sistema Anglo. Também existe cadastro com validade de 5 dias para visitantes com o objetivo de degustação, mas este possui acesso limitado.

- **Marco Civil da Internet:** No Brasil, houve uma grande mudança nas leis digitais envolvendo a internet, a Lei 12.965/14, conhecida como o Marco Civil da Internet, foi sancionada pela presidenta Dilma Rousseff no dia 23 de abril de 2014. De acordo com o artigo 2º inciso III desta Lei, os usuários da internet devem ter seus dados pessoais devidamente protegidos, ou seja, quaisquer prestadores de serviços na internet devem proteger os dados de seus usuários. A única exceção para essa lei seria por ordem judicial ou por autoridades. Infelizmente a lei não especifica quais seriam estas autoridades.

Por esta lei, a Anglo deve manter os dados pessoais de seus usuários devidamente protegidos. De acordo com o artigo 2º inciso IV determina a neutralidade da rede, onde o provedor de Internet não deve beneficiar as conexões de um site em relação a outros. O mesmo vale para os sites, sites não podem beneficiar a conexão de usuários específicos. Deste modo, a Anglo não pode permitir que usuários específicos tenham uma conexão melhor com site.

---

### 3.1.10. Considerações Finais e Diretivas de Melhorias

---

O sistema de ensino Anglo possui como principal característica o produto intangível e, frente as análises realizadas, verificamos a importância da TI dentro deste negócio, na qual inovações constantes e tecnologia de ponta são fundamentais para se manter à frente dos concorrentes.

Os métodos de análises trouxeram consigo diversos resultados, dentro de suas especificidades, que apontam significativas alternativas de mudança para que a Anglo, como empresa, alcance sua visão de negócio.

A Anglo é, portanto, bem desenvolvida, todavia existem práticas ou ideias que poderiam ser melhoradas, a partir das diretivas abaixo que se somam as conclusões dos métodos anteriores:

- **Aproximar a equipe de TI e a equipe pedagógica:** Tomar medidas para que ambas as equipes de TI e Pedagogia fiquem mais próximas pode trazer muitos benefícios. O principal é que quanto mais a equipe de TI interagir com a equipe de pedagogia, melhor a equipe de TI entenderá as regras de negócio, as dificuldades ou necessidades que a equipe de Pedagogia possui. A equipe de TI não só entenderá melhor o tipo de aplicação que os professores estão pedindo que eles façam como também poderão ter suas próprias ideias para projetos que poderiam auxiliar os professores a educarem os alunos.
- **Desenvolver levando consideração as datas de provas:** As equipes de desenvolvimento de TI devem levar em consideração durante o planejamento do cronograma do projeto as datas de provas. Projetos que envolvem preparação para o vestibular devem ser planejados de forma que o projeto termine com tempo sobrando para que os alunos do Sistema Anglo possam usar o novo sistema de TI para se preparar para o vestibular.
- **Planejar gerenciamento com colégios:** Para sistemas de TI que precisam do feedback dos colégios, é necessário planejar com antecedência com os colégios como

gerenciar o sistema, esta etapa é importante neste tipo de sistema de TI pois seria prejudicial para o sistema se um colégio não gostar do sistema.

- **Fazer sistemas novos compatíveis com antigos:** Alguns colégios podem demonstrar resistência ao novo sistema e preferam o sistema antigo, por isso é melhor fazer sistemas novos compatíveis com os antigos para evitar riscos como a insatisfação dos clientes mais conservadores.



---

### 3.2. INDÚSTRIA TÊXTIL: CASO KAPPAUN'S

---

Autores: Andressa Kappaun, Ingrid Theodoro, Karine Camargo, Pedro Pinto, Paulo Martins, Wladimir Neves.

---

#### 3.2.1. Introdução

---

O Planejamento Estratégico, que se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas, volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Empresas de todos os tipos já chegaram à conclusão de que essa atenção à estratégia é uma atividade muito proveitosa. Dentre as causas mais importantes pode-se citar que os ambientes de praticamente todas as empresas mudam com surpreendente rapidez. Essas mudanças ocorrem nos ambientes econômico, social, tecnológico e político. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência. Em sua grande generalidade e riqueza em detalhes, ele pode ser dividido em três níveis, sendo eles planejamento estratégico, tático e operacional.

A indústria têxtil foi uma das pioneiras no processo de industrialização no Brasil. A automação deste ramo industrial coincidiu com a Revolução Industrial, quando as máquinas, até então acionadas por força humana ou animal, passaram a ser acionadas por máquinas a vapor e, mais tarde, motores elétricos. É interessante observar também que a indústria têxtil foi pioneira no controle de máquinas por dispositivos binários, através dos cartões perfurados usados nos teares Jacquard. Este tipo de indústria pertence a cadeia produtiva têxtil, com seu início nos produtores de matérias-primas (algodão e demais fibras), insumos (corantes têxteis, pigmentos têxteis e produtos auxiliares), e nos fabricantes de máquinas e equipamentos têxteis. A mesma encerra-se no comércio de venda final ao consumidor.

O presente trabalho visa realizar um estudo de caso de uma empresa do ramo Têxtil e aplicar os conceitos de modelos e planejamento estratégicos.

---

#### 3.2.2. A Instituição Escolhida

---

A empresa escolhida para o desenvolvimento da análise estratégica é a Kappaun's. Atuante no setor têxtil, em específico em assessorias, localiza-se na cidade de Petrópolis, na Rua Teresa, local este conhecido por ter uma importância ímpar para a cidade, devido ao seu polo têxtil.



*Figura 8: Logotipo da Empresa Kappaun's*

Foi fundada em 1986, comercializa desde pequenos acessórios, como peças e aparelhos, até máquinas de costura convencionais e eletrônicas, máquinas de corte de disco e faca, sistemas de criação, modelagem, encaixe e risco, máquinas de enfiar manual e eletrônica, e máquina de corte eletrônica. Desenvolvem produtos específicos com assistência técnica especializada. E, após longos anos de mercado, oferecem um serviço de assessoria em máquinas de costura para

empreendedores que desejam montar uma confecção. Não importando o segmento, a empresa tem como intenção oferecer as melhores soluções para equipar de forma adequada e produzir com a máxima eficiência.

A Kappaun's possui parcerias com diversas empresas da área têxtil e empresas de TI, com o intuito de expandir o mercado e estarem sempre em alinhamento com as novidades do setor.

---

### 3.2.3. Missão, Visão e Valores

---

Missão: “Ser inovador e proativo frente aos desafios do mercado de confecções”.

Visão: “Consolidar a marca Costure no estado do Rio até 2021 como sinônimo de qualidade, produtividade e rentabilidade”.

Valores:

- Comprometimento de todos os envolvidos.
- Relacionamento – Estar sempre preocupado, não apenas com o negócio, mas com a valorização e evolução das pessoas.
- Competência para gerar lucratividade.
- Melhoria contínua – Busca da qualidade e desenvolvimento das pessoas e da empresa.
- Responsabilidade socioambiental – Buscar maior compromisso com o verde e a sociedade.
- Oportunidades – É necessário estar conectado com o mercado, para analisar as oportunidades e desafios de cada momento.
- 

---

### 3.2.4. Análise SWOT

---

As tabelas abaixo apresentam, respectivamente, a matriz SWOT e a Análise SWOT desenvolvidas para a empresa Kappaun's.

*Tabela 3: Matriz SWOT da Empresa Kappaun's*

<b><i>Forças</i></b>	<b><i>Fraquezas</i></b>
1. Produção de máquinas adaptadas para deficientes. 2. Atendimento diferenciado ao cliente. 3. Oferta de manutenção periódica ao cliente. 4. Atuação territorial restrita - garante uma proximidade maior com o cliente, estreitando o relacionamento com a organização. 5. Obtenção de constante inovação tecnológica na construção das máquinas, assim atenderão satisfatoriamente os clientes.	1. Atuação territorial limitada - também pode ser considerada uma fraqueza uma vez que limita a área de obtenção de clientes, consequentemente de novos lucros. 2. Alta carga tributária que pesa sobre o setor, enquanto mercados concorrentes possuem subsídios de cerca de 80% do governo. Tal característica pode resultar na preferência da compra de produtos estrangeiros prontos ao invés de iniciar a produção.

Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O momento atual do cenário do setor deve servir de estímulo para o empresariado nacional procurar alternativas de melhoria do processo têxtil.</li> <li>2. O cenário de modernização das fábricas do setor têxtil resulta na necessidade de máquinas modernas, produto este que a empresa tem como objetivo produzir e vender.</li> <li>3. Parcerias com empresas do setor, nacionais e internacionais.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enfraquecimento do mercado produtor interno por mercadorias importadas de baixo custo.</li> </ol>

*Tabela 4: Análise SWOT da Empresa Kappaun's*

		ANÁLISE INTERNA	
		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	<p><b>DESATIVAR</b></p> <p>Repensar a atuação da organização em uma área limitada</p>	<p><b>ENFRENTAR</b></p> <p>Continua busca de inovação tecnológica e consolidação da política de relacionamento próximo ao cliente, não se restringindo a distância territorial.</p>
	OPORTUNIDADES	<p><b>MELHORAR</b></p> <p>Buscar novos clientes em outros locais e aumentar sua atuação no mercado.</p>	<p><b>APROVEITAR</b></p> <p>Continuar com a política de modernização de seus produtos e buscar parcerias nacionais e internacionais.</p>

### 3.2.5. Forças de Porter

Analisando o mercado voltado para o setor têxtil e aplicando as análises descritas nas cinco Forças de Porter à realidade do mercado da Kappaun's, temos o seguinte cenário:

1. **Força dos Concorrentes Diretos:** JaCostura, Silmaq. O Setor opera sob oligopólio. As empresas são interdependentes.
2. **Força dos Substitutos:** Roupas importadas a preços inferiores. Poucos são os produtos substitutos oferecidos por outras indústrias que podem executar a mesma função que a roupa. No entanto, existem muitas alternativas para economizar dinheiro (custo de oportunidade).
3. **Força dos Fornecedores:** Rolemak, Ns Importação, Cavemac (equipamentos), Firjam (conhecimento).
4. **Força dos Compradores:** Pessoas Jurídicas ou Físicas.
5. **Força dos Novos Entrantes:** Atendimento diferenciado, especializado. Barreiras à entrada de novas empresas do setor são altas o suficiente para bloquear potenciais novos operadores..

A figura abaixo ilustra a relação das 5 forças de Porter da Empresa Kappaun's

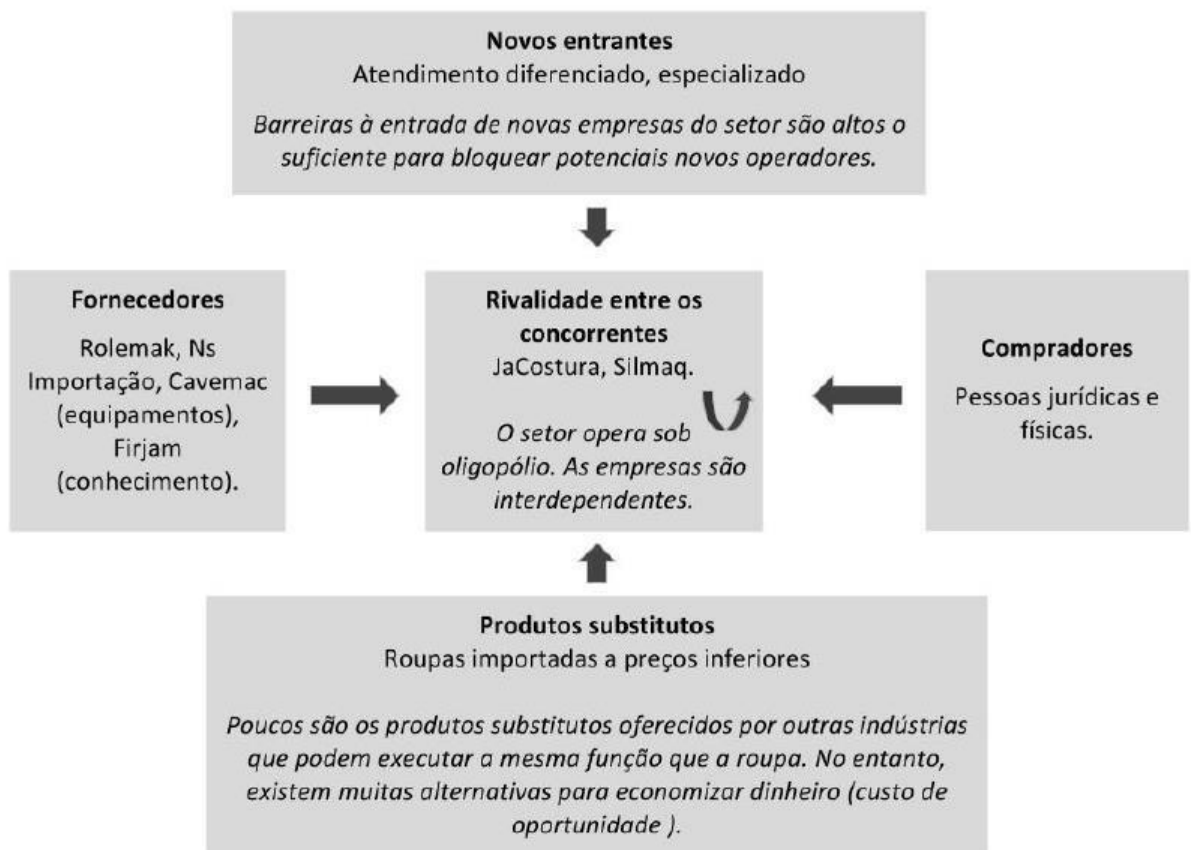


Figura 9: As 5 Forças de Porter na Empresa Kappaun's.

---

### 3 . 2 . 6 . Modelo Delta

---

O direcionamento estratégico da Kappaun's, segundo o Modelo Delta, nos fornece uma visão de que a empresa está apoiada nos vértices de produto e cliente, com maior atenção ao cliente. Essa constatação pode ser apoiada pelos seguintes fatos:

- A empresa tem foco em estreitar o relacionamento com o cliente, isso ocorre com a cultura de criar programas de fidelidade, pacotes exclusivos (promocionais, de garantia, etc), dando prioridade a alta satisfação do mesmo com a empresa.
- Possui prioridade em produzir máquinas de costura de ponta e com alto nível tecnológico, com um baixo custo e o uso da diferenciação para o cliente.
- Pretende prosseguir com a conquista contínua da posição dominante no mercado para se consolidar perante os concorrentes e/ou estabelecer parcerias vantajosas. Por exemplo: Audaces, Rolemak e Socio Tec, pois tais empresas se alinham com a proposta de oferecer tecnologia inovadora para acelerar o processo produtivo de confecções.

---

### 3.2.7 . Balanced Scorecard (Bsc)

---

A Empresa Kappaun's pode ser analisada sob a ótica do BSC a partir da avaliação de cada uma das perspectivas listadas a seguir:

1. **Perspectiva do Cliente:** Permite identificar os segmentos de clientes em que a empresa atuará.
  - a. Objetivos: Receber um bom atendimento e suporte técnico quando necessário.
  - b. Indicadores: Satisfação do cliente = acionamento da garantia/pedidos efetuados.
  - c. Metas: Reduzir significativamente pedidos em garantia.
  - d. Ações: Monitorar contatos com clientes estabelecendo estratégias.
2. **Perspectiva dos Processos Internos:** Possibilita identificar os processos críticos em que a empresa deve alcançar excelência para se diferenciar. Pode suscitar a criação de novos processos e até de novos produtos.
  - a. Objetivos: Manter a carteira de clientes ativos satisfeita.
  - b. Indicadores: Controles de contatos e vendas através de planilhas. Planejamento de Recurso Corporativo (ERP).
  - c. Metas: Aumentar a base de clientes em 5% a.a. Reduzir o tempo de montagem de máquinas em 40%.
  - d. Ações: Divulgação através de mídias sociais.

- 3. Perspectiva de Aprendizado e Desenvolvimento:** Identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo e provém de três fontes: Pessoas, Sistemas e Processos.
- a. Objetivos: Manter equipe treinada para atender aos clientes.
  - b. Indicadores: Quantidade de Funcionários treinados / Quantidade total de Funcionários.
  - c. Metas: 80% da força de trabalho com o treinamento em dia.
  - d. Ações: Acompanhamento da validade dos certificados.
- 4. Perspectiva Financeira:** É conservada no BSC e sintetiza as consequências econômicas imediatas de ações consumadas.
- a. Objetivos: Fortalecer e ampliar negócios existentes, manter a inadimplência abaixo de 2% do volume faturado.
  - b. Indicadores: Controles de fluxo de caixa via ERP.
  - c. Metas: Aumentar lucratividade em 10% a.a. descontada a inflação.
  - d. Ações: Manter-se saudável financeiramente, independente do cenário externo. Aprovar ou reprovar vendas mediante consultas dos clientes a sistemas conveniados.

---

### 3.2.8 . Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação

---

Para que exista um alinhamento entre o plano estratégico do negócio (PEN) e o plano estratégico de TI (PETI) os objetivos e estratégias do PETI devem estar adequados e apoiando a missão, os objetivos e estratégias do PEN, e vice-versa. O processo do alinhamento costuma-se dividir-se em dois momentos, primeiramente deve haver uma adequação estratégica envolvendo a adequação bidirecional entre o Plano Estratégico do Negócio e o Plano Estratégico de TI, e depois a integração funcional que envolve as partes relativas à infraestrutura organizacional e de TI.

*Tabela 5: Alinhamento da TI com o Negócio*

Estratégia do Negócio	Estratégia da TI
Infraestrutura Organizacional	Infraestrutura da TI

- **Estratégia do Negócio da Kappaun's:** Adquirir conhecimento e experiência necessários para oferecer um serviço de assessoria em máquinas de costura para empreendedores que desejam montar uma confecção.
- **Estratégia da TI da Kappaun's:** Capacitação é essencial para um trabalho qualificado. Por isso, a equipe técnica é formada por profissionais especializados em

todo tipo de assessoria de máquinas de costura, alguns inclusive possuem certificados pela Zoje (parceira).

- **Infraestrutura Organizacional da Kappaun's:** Seja qual for o segmento, antes de comprar qualquer produto, a empresa indica que consulte seus especialistas para conhecer as melhores soluções para equipar de forma adequada e produzir com a máxima eficiência.
- **Infraestrutura de TI da Kappaun's:** A empresa possui uma infraestrutura com um servidor e 10 computadores, trabalha com um sistema ERP (Planejamento de Recursos da Empresa) para controle de cadastro de clientes, movimento financeiro (compra e venda) e registro de atendimentos técnicos. Também possui um sistema de monitoramento via câmeras.

Existem fatores que podem inibir e facilitar o alinhamento estratégico. Como fatores inibidores podem ser ditos problemas relacionados a falta de comunicação, a falta de comprometimento da equipe, uma infraestrutura de TI rígida, bases de dados não centralizados e sistemas de informação não integrados. E os fatores facilitadores podem ser: uma cultura de gestão e de informação com políticas de incentivos e cobrança de resultados não conflitantes, para isso os CEO e CIO devem estar integrados, uma documentação formal dos planos de negócio e de TI, uma modelagem das regras de negócio dentro dos Sistemas de Informação Integrados e a postura proativa e comprometida da equipe.

Em geral, a área de tecnologia da informação (TI) pode ser vista de duas maneiras dentro de uma organização, como uma vantagem competitiva ou como commodity. Como vantagem competitiva, a TI é interpretada como um diferencial, exige uma visão mais estratégica do setor tendo como foco também a exploração de novas tecnologias, novos canais de negócio e a redução dos custos de operação do negócio. Como commodity, no entanto, ocorre uma visão operacional da TI, com foco em redução de custos deste setor, o que por sua vez acaba resultando em mercadorias sem muita diferenciação de qualidade e em empresas homogêneas.

Analisando as características de empresa, conclui-se que a TI é interpretada como uma vantagem competitiva. Abaixo descrevemos as razões para tal conclusão:

- A Kappaun's possui parceria com as empresas Audaces, Rolemak e Socio Tec, que são empresas de TI que possuem importante papel no setor de inovação da empresa.
- Realizam estudos sobre as necessidades do cliente e desenvolvem softwares personalizados. (TI como diferencial)
- O e-commerce é utilizado para divulgação de seus produtos e serviços e o estreitamento de relacionamento para clientes e parceiros.
- Baseado no compromisso de ser uma empresa de tecnologia em automação: a mesma mantém-se atualizada com novas tecnologias desenvolvidas na área para propor o melhor atendimento aos clientes.
- Trabalha com um sistema ERP (Planejamento de Recursos da Empresa).

---

### 3 . 2 . 9 . Fra me wo r k

---

A Gestão de TI se beneficia do uso de práticas já avaliadas e sedimentadas por centenas de outras empresas. Esses modelos de boas práticas são chamados genericamente de frameworks e podem conter tanto normas totalmente definidas como apenas recomendações de boas práticas.

Os Frameworks visam garantir:

- **Transparência:** por meio do conhecimento de quais atividades são desempenhadas pela TI e com que objetivos. Realça o valor da TI.
- **Avaliação de risco:** cada processo da TI é avaliado quanto aos riscos (qualitativos e quantitativos) e estratégias de mitigação de riscos são elaboradas para evitar ou minimizar seu impacto.
- **Controle:** por meio da definição de indicadores de controle para que as decisões sejam baseadas em “fatos e dados” e não tomadas subjetivamente.

---

#### 3 . 2 . 9 . 1 . Frameworks aplicados na empresa

---

##### **Lean**

Filosofia de gestão inspirada em práticas e resultados do Sistema Toyota. Ao longo das últimas décadas, organizações de praticamente todos os setores têm usado. Meio fundamental para transformar realidades gerenciais, potencializar resultados e melhor aproveitar o potencial humano. É focada na redução dos sete tipos de desperdícios (super-produção, tempo de espera, transporte, excesso de processamento, inventário, movimento e defeitos). Eliminando esses desperdícios, a qualidade melhora e o tempo e custo de produção diminuem. As ferramentas “lean” incluem processos contínuos de análise, produção “pull” e elementos/processos à prova de falhas.

Os pontos-chave do lean manufacturing são:

- **Qualidade total imediata** - ir em busca do “zero defeito”, e detecção e solução dos problemas em sua origem.
- **Minimização do desperdício** - eliminação de todas as atividades que não têm valor agregado e redes de segurança, otimização do uso dos recursos escassos (capital, pessoas e espaço).
- **Melhoria contínua** - redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da produtividade e compartilhamento da informação.
- **Processos "pull"** - os produtos são retirados pelo cliente final, e não empurrados para o fim da cadeia de produção.
- **Flexibilidade** - produzir rapidamente diferentes lotes de grande variedade de produtos, sem comprometer a eficiência devido a volumes menores de produção.
- **Construção e manutenção de uma relação a longo prazo com os fornecedores** tomando acordos para compartilhar o risco, os custos e a informação.



Este framework é basicamente tudo o que concerne a obtenção de materiais corretos, no local correto, na quantidade correta, minimizando o desperdício, sendo flexível e aberto a mudanças.

### **Kaizen**

Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua na vida em geral. No contexto empresarial, o kaizen é uma metodologia que permite baixar os custos e melhorar a produtividade. Tal framework entende que o envolvimento de todos os colaboradores da empresa é essencial, porque esta é uma metodologia que não se concentra nas elites.

Essa prática visa o bem não somente da empresa como do homem que trabalha nela, partindo do princípio de que o tempo é o melhor indicador de competitividade, além de atuar de reconhecer e eliminar os desperdícios existentes na empresa, sejam em processos produtivos, produtos novos, manutenção de máquinas ou, ainda, processos administrativos. Segundo o kaizen, é sempre possível fazer melhor, nenhum dia deve passar sem que alguma melhoria tenha sido implantada, seja ela na estrutura da empresa ou no indivíduo. As mudanças feitas devem ser graduais e nunca bruscas, para não perturbar o equilíbrio da estrutura.

Os 5s's são conceitos que funcionam como base do kaizen:

- **Seiton:** sentido de organização do material necessário para a produção de alguma coisa. Desta forma, os funcionários não perdem tempo procurando esses materiais.
- **Seiri:** conceito que implica a distinção entre coisas essenciais e não essenciais, separando as duas categorias, para que as coisas menos importantes fiquem guardadas onde não perturbam a atividade normal.
- **Seiso:** está relacionado com a limpeza, e indica que as áreas onde é feito o trabalho deve estar asseado, para que a produtividade não seja afetada.
- **Seiketsu:** conceito relacionado com a higiene e a manutenção de um ambiente satisfatório e sadio para os trabalhadores.
- **Shitsuke:** remete para a disciplina, determinação, honra e retidão de caráter. Princípios que garantem o cumprimento dos anteriores elementos e que facilitam o alcance do sucesso.

---

### **3.2.10 . Considerações Finais e Diretivas de Melhorias**

---

Diante da análise realizada na empresa Kappaun's, conclui-se que o e-commerce pode vir a ser melhor explorado uma vez que no site institucional não existe a opção de compra direta tampouco reserva de máquinas, somente existe a opção para utensílios auxiliares, além de só trabalhar com divulgação de seus serviços em mídias sociais. Recomenda-se também mudanças na missão e visão da instituição para melhor se adequarem à realidade. São sugestões:

- Alterar a missão para: “Estar a frente dos desafios e ser inovador no mercado de confecções”.
- Alterar a visão para: “Consolidar a marca Costure Melhor no estado do Rio até 2021 como sinônimo de qualidade, produtividade, rentabilidade e inovação”.

---

### 3.3. COMPANHIA AÉREA: CASO DELTA AIRLINES INC.

---

Autores: Eduardo Neves, Yuri Vidal.

---

#### 3.3.1. Introdução

---

Delta Airlines é uma das mais importantes companhias aéreas dos Estados Unidos, com sede na cidade de Atlanta, no estado da Geórgia. A companhia era a segunda maior linha aérea do mundo, atrás apenas da United Airlines em número de passageiros (aproximadamente 119 milhões em 2005); a partir de 30 de outubro de 2008, com a incorporação da Northwest Airlines, transformou-se na maior empresa aérea mundial.

A Delta Airlines tem destinos em todo o mundo, incluindo as Américas (Norte, Sul e Central), África, Ásia, Europa, Austrália, Oriente Médio e Caribe. A companhia tem 332 destinos, em 57 países e nos 5 continentes. É membro fundador da SkyTeam Alliance e opera no Brasil desde o ano de 2003, tendo voos diários entre as Cidades do Rio de Janeiro e São Paulo com destino à Atlanta, Nova York e Detroit. Os seus maiores *hubs* são o Aeroporto Internacional de Atlanta, o Aeroporto Internacional de Salt Lake City, o Aeroporto Internacional de Cincinnati e o Aeroporto Internacional John F. Kennedy.

A primeira parte deste relatório é baseado na operação da empresa no Brasil, no período que se estende até o ano de 2010, tendo em vista que, em cada país a empresa enfrenta cenários e desafios diferentes, e que um dos autores deste relatório trabalhou na empresa durante este período.

---

#### 3.3.2. Missão, Visão e Valores

---

Missão: “Nós – funcionários, clientes e parceiros comunitários da Delta – formamos juntos uma força para mudanças locais e globais positivas, dedicadas a melhorar os padrões de vida e o ambiente onde nós e nossos clientes vivemos e trabalhamos. Somos a Força Delta para o bem global”.

Com o slogan “*Good Goes Around*” a empresa Delta busca sempre, trazer para os seus clientes, agilidade, conforto e segurança. Procurando sempre também estar pronta quando o seu cliente estiver pronto.

Além do atual slogan, a Delta Airlines já teve diversos outros slogans e campanhas de marketing em sua história. A seguir:

- 1929 – Agilidade, Conforto e Segurança
- 1930 – Agilidade, Conforto e Conveniência
- 1935 – A Rota para o Sul
- 1940 – A Companhia Aérea do Sul
- 1948 – Nenhuma mais veloz. Nenhuma mais agradável. Para o Sul e por todo o Sul.
- 1950 – Hospitalidade e Serviços do Coração
- 1950 – Uma das Primeiras Companhias Aéreas Programadas da América

- 1959 – A companhia aérea dos grandes jatos
- 1966 – O Melhor que Já Aconteceu às Viagens Aéreas’
- 1968 – A Delta Está Pronta Quando Você Está
- 1970 – Esse é o Espírito DELTA.
- 1970 – A Companhia Aérea Dirigida por Profissionais.
- 1974 – A Delta é a Minha Companhia Aérea
- 1980 – As companhias aéreas são iguais. Somente as pessoas fazem a diferença.
- 1984 – A Delta Está Pronta Quando Você Está
- 1984 – A Delta leva você até lá.
- 1987 – Adoramos voar e é fácil de ver
- 1992 – Pronta Quando Você Está
- 1994 – Você Vai Adorar a Nossa Maneira de Voar
- 1997 – No Topo do Mundo
- 2005 – *Good Goes Around*
- Atual – *Keep Climbing*

Visão: Em seu website a empresa descreve sua visão como “Ser a empresa aérea de escolha do mundo” (“*Worldwide Airline Of Choice*”), e descreve cada passo dessa visão da seguinte maneira:

- **Worldwide:** Porque nós queremos manter uma postura inovadora, agressiva e ética, e ser um competidor bem-sucedido, oferecendo os mais elevados padrões de serviço ao cliente. Continuaremos a procurar oportunidades para expandir rotas e criar novas parcerias.
- **Airline:** Porque pretendemos permanecer no negócio que melhor conhecemos transporte aéreo. Acreditamos que no longo prazo, a indústria aeronáutica continuará a crescer e prosperar.
- **Of Choice:** Porque damos valor à lealdade dos nossos clientes, empregados e investidores. Para os nossos clientes, continuaremos a providenciar o melhor serviço e valor. Para nosso pessoal, continuaremos a oferecer desafios e recompensas em um ambiente orientado para os resultados. Para nossos acionistas ofereceremos resultados consistentes em retorno financeiro.

Valores: A Delta Airlines possui cinco principais valores e uma pequena descrição de como encara cada um deles. São eles:

1. Clientes: “eles têm sempre a razão”.
2. Acionistas: “não só investidores, mas também integrantes”.
3. Funcionários: “espírito da empresa”.
4. Comunidade: “responsabilidade”.

5. Melhoria Contínua: “ser atual é a chave da liderança”.

**3 . 3 . 3 . Análise SWOT**

As informações obtidas para a realização desta análise são provenientes, em sua maioria, do período de 2009, no qual que um dos autores trabalhou na Delta Airlines no Aeroporto do Galeão, no Rio de Janeiro. Por isso, é apresentaremos a análise SWOT em dois âmbitos distintos: Delta Airlines Global e Delta Airlines no Brasil.

*Tabela 6: Matriz SWOT da empresa Delta Airlines Global (2009).*

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fusão da Northwest Airlines inteiramente concluída em 2010. Tornou a Delta a maior empresa aérea do mundo.</li> <li>2. Marca fortemente presente em todos os 5 continentes.</li> <li>3. Aproximadamente 5.000 voos diários.</li> <li>4. Mais de 75.000 empregados.</li> <li>5. Uma frota de mais de 700 aviões, atendendo a mais de 250 destinos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grande dependência no mercado norte americano.</li> <li>2. Problemas financeiros devido a dívidas. (Crise de 2008)</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delta é a única companhia aérea que não tem validade na data de milhas extras</li> <li>2. Crescente mercado de reparo, revisão e manutenção de aeronaves</li> <li>3. Delta está bem posicionada para a capitalização da crescente indústria aérea regionais dos EUA</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competição intensa (principais competidores: AA, United Continental Holdings, Southwest Airlines).</li> <li>2. Reparo da imagem da empresa: Delta foi classificada com a pior companhia aérea pelo USNews.com em 2010</li> <li>3. Guinada dos preços de combustíveis. Empresas do setor aéreo são extremamente dependentes e vulneráveis a oscilações no preço do querosene.</li> </ol>

*Tabela 7: Matriz SWOT da empresa Delta Airlines Brasil (2009).*

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segunda maior empresa aérea internacional em atuação no Brasil atrás somente da American Airlines.</li> <li>2. Melhor preço no mercado nacional diante dos concorrentes diretos.</li> <li>3. Pontualidade e comprometimento – possui a</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voos por escala – geralmente um único voo por dia.</li> <li>2. Não existe primeira classe nos aviões operados pela Delta no Brasil (Boeing 767300 e 767400 só dispõem de Classe Econômica e Classe Executiva)</li> </ol>

segunda menor taxa de atrasos dentre as companhias americanas operantes no Brasil.	3. Pouca oferta em relação à demanda em alta temporada. (Apenas 1 voo diário saindo do Rio de Janeiro)
4. Serviço Bags ITI – bagagens com destino a países terceiros não precisam ser retiradas para imigração nos EUA.	
Oportunidades	Ameaças
1. Troca de aeronaves para atender a demanda (ex: Substituição do Boeing 7673 por um 777).	1. Entrada de novos concorrentes no mercado aéreo (rota Brasil/EUA, EUA/Brasil).
2. Ineficácia de alguns concorrentes.	2. Falta de publicidade e divulgação da marca no Brasil.
3. Parcerias com empresas que estimulam viagens através de programas diferenciados (Smiles).	3. Crise de 2008 nos EUA e a baixa do Dólar podem tornar o serviço para o Brasil não lucrativo.

### 3.3.4. Forças de Porter

#### 1) Força dos Concorrentes Diretos:

- Competidores em grande número ou igualmente fortes (TAM, American Airlines, US Airways, United Airlines, etc.).
- Altos riscos, como o desafio de construir uma base de clientes em comunicação móvel ou em vendas pela Internet.

#### 2) Força dos Substitutos:

- No caso de voos internacionais, substitutos são pouco ameaçadores.

#### 3) Força dos Fornecedores:

- A ausência de substitutos aumenta o poder do fornecedor, uma vez que os compradores têm pouca escolha.
- A troca de fornecedores pode gerar altas despesas.

#### 4) Força dos Compradores:

- Os compradores que têm margens baixas serão negociadores difíceis.

#### 5) Força dos Novos Entrantes:

- A concorrência entre marcas estabelecidas e detentoras de alta fidelidade é mais difícil.
- A exigência de alto capital de risco inicial dificulta a entrada de novos competidores.
- As empresas existentes poderão ter vantagens de custos independentes de escala como, por exemplo, patentes, licenças, *knowhow* próprio, acesso

preferencial ou facilitando a matérias primas, ativos tangíveis, força de trabalho especializada, subsídios, conquista de concessões.

### 3.3.5. Modelo Delta

Através do estudo de notícias da Delta Airlines e também dos investimentos nos processos internos como segurança, retenção de informação e inovação em tecnologia, é possível perceber que, segundo o Modelo Delta, a empresa está apoiada majoritariamente no vértice de infraestrutura.

No caso da notícia da compra de *tablets* da Microsoft, por exemplo, percebemos que é um investimento em TI necessário devido a possivelmente um sistema de lock-in externo, sendo a Delta Airlines, o cliente.

Fazendo uma análise conjunta do modelo Delta com a análise SWOT, olhando as ameaças, percebemos uma competição intensa no ramo, de empresas já garantidas dentro do mercado; ao mesmo tempo a questão da imagem ruim da empresa. Mesmo assim, a empresa tem como força ser a maior empresa aérea do mundo. Por tanto, há uma justificativa no investimento de TI no setor de infraestrutura, com pouco foco no cliente.

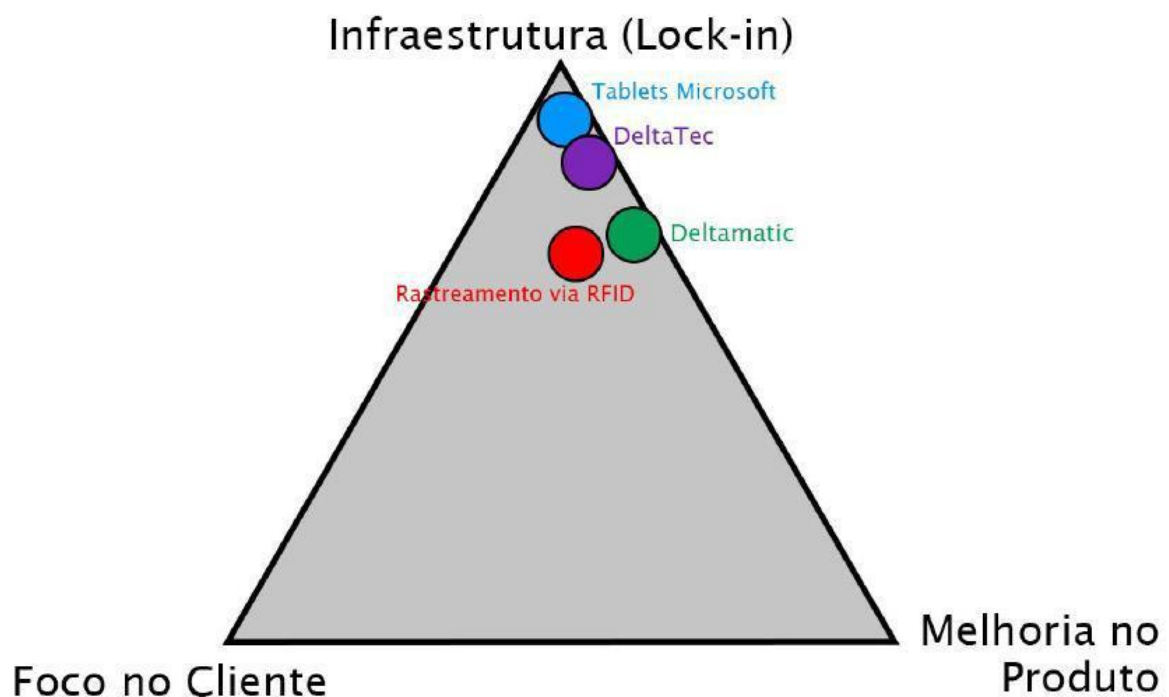


Figura 10: Modelo Delta da Empresa Delta Airlines

### 3.3.6. Alinhamento Estratégico de Tecnologia da Informação

No ramo da aviação, ter um setor de TI forte, operacional, e em constante crescimento é questão de sobrevivência. Praticamente todas as operações de uma empresa aérea dependem diretamente ou fortemente de sistemas robustos. O gerenciamento de escalas e horários de cada

aeronave deve ser minuciosamente acompanhado. As escalas de trabalho de tripulantes de voo precisam ser cuidadosamente montadas, uma vez que as regras para horários de trabalhos desta categoria são muito exigentes se tratando de milhares de comissários e pilotos, a gerência dessas escalas torna-se quase impraticável sem um sistema.

Além disso, uma empresa aérea simplesmente não consegue operar sem um sistema de reservas confiável e global, um sistema de rastreamento e acompanhamento de bagagens, um sistema de tarifação e emissão de bilhetes, entre outros sistemas menores, porém igualmente indispensáveis. Os Programas de Milhagem devem ser fortemente integrados com operadoras de cartão de crédito, e com companhias parceiras.

Além dos sistemas essenciais citados acima, uma empresa do ramo aéreo precisa diferenciar-se da concorrência investido em sistemas que garantam maior conforto para seus clientes. Exemplos disso são os sistemas de entretenimento à bordo, e sistemas que permitam o *checkin* pela internet e via aplicativos.

Uma prova de que a Delta Airlines entende a sua dependência em TI, é que a empresa criou uma “empresa filha”, chamada Delta Tech. A Delta Tech concentra todos os setores de Tecnologia da Informação da Delta Airlines. Os funcionários são exclusivos, e a empresa funciona quase que como uma empresa independente. Os funcionários da Delta Tech são, em sua maioria, baseados na cidade de Atlanta Hub Central da Delta. Com isso, a empresa consegue garantir a eficácia e a conformidade no treinamento de seus funcionários, e alinhar o seu setor de TI com suas estratégias vigentes.

A importância com que a Delta vê o seu setor de TI fica evidente quando analisamos que a empresa adota a mesma estratégia em relação à manutenção de suas aeronaves. Uma outra empresa filha, chamada Delta TechOps é responsável por toda a manutenção e engenharia de suas aeronaves. Dois setores essenciais para uma empresa aérea, vistos da mesma forma pela Delta.

---

### 3.3.7. Segurança da Informação

---

Por se tratar de dados extremamente sensíveis (dados pessoais de passageiros, relatórios técnicos de aeronaves, dados de pagamentos de bilhetes, informações de espaço aéreo restritas e informações sigilosas de combate a terrorismo) a Delta deve priorizar a segurança de todas as suas transações e todos os seus sistemas.

As regras de acesso, e permissões de leitura e escrita dos dados devem ser estritamente definidas. Por exemplo, o sistema de reservas deve ser integrado com um sistema online para que o passageiro possa comprar e alterar a sua passagem pela internet. O sistema deve garantir que um passageiro só tenha acesso às suas próprias informações. Por outro lado, algum funcionário pode ter acesso à lista de todos os passageiros do voo. Em caso de acidente aéreo, o sistema deve permitir um bloqueio da lista de passageiros, de forma que ele só seja acessado pela central, em Atlanta. Esses são pequenos exemplos de como a empresa deve investir e se preocupar com cada nível da segurança de toda a informação de seu negócio.

No ano de 2010, a Delta investiu em tecnologia RFID para rastreamento de bagagens, a fim de acabar com o problema de malas extraviadas. Ao invés de usar o leitor de convencional de malas, a ideia é utilizar da tecnologia RFID (RadioFrequency Identification), que torna mais fácil o controle de inúmeras malas ao mesmo tempo, com distâncias maiores de identificação. Assim, o controle de bagagem seria feito em todas as etapas do processo de envio de bagagens em

transporte aéreo. O controle seria feito não somente na entrada e saída do passageiro no avião (e sua bagagem), mas em todos os momentos em que os pertences do cliente mudem de etapa nesse processo.

No ano de 2013 a Delta investiu em TI encomendando milhares de tablets da Microsoft para sua tripulação, apesar de grande parte dos pilotos da companhia usarem os tablets da Apple. A justificativa é a maior facilidade de integrar com sistemas já existentes na Delta, que são executados em Windows.

Em 2014, a Delta Airlines concluiu a compra e a incorporação do seu *Data Center*, que antes pertencia a uma empresa chamada Travelport LP. A transação garante a Delta direitos totais sobre todos os dados e propriedade intelectual gerado em seus sistemas, e um controle total da segurança desses dados.

---

### 3 . 3 . 8 . Análise Estratégica de Mintzberg

---

Analisando a estrutura organizacional das suas Escolas, Mintzberg conseguiu resultar seu Planejamento Estratégico em 5 diferentes formas de Estratégia, de acordo com o momento da organização.

No caso da empresa Delta Airlines, fica difícil fazer essa análise devido à falta de transparência e conhecimento necessário. Portanto, deduzimos de acordo com os dados obtidos:

- **Plan (Plano):** Aquisições de empresas concorrentes e investimentos em novidades tecnológicas aparentam ser ações para planejamentos futuros. Por isso, a empresa mostra-se bem estruturada nesse ponto.
- **Pattern (Padrão):** Percebe-se uma consistência nas ações de planejamento, dado que essas ações obedecem a um padrão visando segurança e o não desvio de dados da empresa.
- **Position (Posicionamento):** Nesse caso, o mercado é bem fechado e, ao mesmo tempo, bem competitivo. Portanto, percebe-se alguma ênfase do planejamento da empresa no seu posicionamento no mercado. Devido parte da missão focada em melhoria contínua, suas estratégias em TI, e o patamar com que a empresa compete no seu mercado.
- **Perspective (Perspectiva):** A empresa é muito estruturada internamente, possui softwares únicos e ao mesmo tempo integrados com outros sistemas do seu mercado. Além da ênfase em treinamento e capacidade do seu staff com um todo.
- **Ploy (Estratagema):** Não percebemos ações voltadas para essa forma de estratégia.



---

## R E F E R Ê N C I A S

---

- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implanting strategic management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.
- DRUKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.
- \_\_\_\_\_. **Drucker em 33 lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- \_\_\_\_\_. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel: 2003.
- HAX, Arnoldo; WILDE II, Dean L. **The Delta Project: discovering new sources of profitability in a networked economy**. New York: Palgrave, 2001.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.
- HINDLE, T. **Field Guide to Strategy: a glossary of essential tools and concepts of today managers**. Boston: Harvard Business School Press, 1994
- HIRSCHHEIM, R.; SABHERWAL, R. Detours in the Path toward Strategic Information Systems Alignment. **California Management Review**, Berkeley, v. 44, n. 1, p. 87-108, 2001.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PORTER, Michael E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 137-145. 1979.
- SANTOS, F. L. **Estratégia e Competitividade**. Lisboa: CIFAG, 1990.
- TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.
- WEIBLEN, Bruno; FREITAS, Eber. **Henry Mintzberg critica "fórmulas prontas" do planejamento estratégico**. 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/entrevistas/negocios/henry-mintzberg-critica-formulas-prontas-do-planejamento-estrategico/59/>>. Acesso em: 13 jun. 2017.